

## STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT TIMUR JAYA PANEL

David Tanu Santoso

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* david.atun@gmail.com

**Abstrak**— Meningkatnya pertumbuhan industri furniture di Indonesia juga turut meningkatkan pertumbuhan distributor bahan baku furniture di Indonesia. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal pada PT Timur Jaya Panel, analisis SWOT, dan strategi pengembangan bisnis pada PT Timur Jaya Panel. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Peneliti menetapkan narasumber dengan menggunakan teknik *snowball sampling*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, dapat dirumuskan strategi pengembangan pada PT Timur Jaya Panel, strategi yang sesuai dengan kondisi PT Timur Jaya Panel ialah menggunakan strategi *best-cost provider* dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Perusahaan tetap menjaga kualitas produk dengan menetapkan harga yang kompetitif dibandingkan pesaing. Alternatif strategi lainnya yang sesuai dengan kondisi perusahaan adalah strategi penetrasi pasar, dimana perusahaan melakukan upaya pemasaran lebih besar.

**Kata Kunci**— fungsi bisnis, strategi pengembangan bisnis, analisis SWOT

### I. PENDAHULUAN

Pada tahun 2015, pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan bisa tumbuh sekitar 5,8%. Untuk bisa tumbuh lebih tinggi, diperlukan pertumbuhan ekspor produk komoditi Indonesia yang lebih cepat dibandingkan pertumbuhan import barang ke Indonesia. Industri *furniture* (mebel) yang merupakan industri padat karya, dengan 4 juta orang yang mengandalkan industri ini sebagai sumber penghasilan, berperan menyumbangkan penghasilan devisa dari ekspor sebesar US\$ 1,779 miliar di tahun 2013. Jumlah tersebut 50% dari ekspor kayu dan produk dari kayu Indonesia. Karena industri ini lokal kontennya sangat tinggi,

maka industri mebel dan kerajinan termasuk salah satu dari 10 prioritas produk ekspor yang bisa diandalkan untuk memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia. (“Kemenko Perekonomian Mendukung Industri Mebel Indonesia”, *Ekon*)

Produk mebel Indonesia semakin diakui pasar dunia. Pertumbuhan industri mebel dan kayu mencapai angka tujuh persen. Khusus di Asia, permintaan terhadap produk kerajinan dan mebel buatan pengrajin asal Indonesia meningkat pesat. Kondisi ini didorong peningkatan kualitas dan sosialisasi para pengrajin di pameran regional dan internasional. Pasar Asia dikenal selektif dalam memilih produk. Ciri khas produk mebel asal Indonesia dinilai memiliki daya saing di antara produk sejenis di negara lain se-Asia. (“Industri Mebel Tumbuh 7 Persen”, *Kemenperin*)

Pada umumnya, perusahaan berdiri dengan tujuan agar dapat berkembang dan memberikan keuntungan bagi pemiliknya. Selain bertujuan untuk mencari keuntungan, tujuan perusahaan antara lain : pengadaan barang/jasa, *prestise* dan prestasi, kemajuan dan pertumbuhan, eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Untuk dapat berkembang, maka diperlukan pengelolaan manajemen yang mencakup bidang pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasional. (Untung, 2012)

Dalam penelitian ini akan dibahas lebih lanjut mengenai PT Timur Jaya Panel yang didirikan dan dikelola oleh Ludy Susanto yang terletak di Jalan Tambak Osowilangun 234, Surabaya. PT Timur Jaya Panel merupakan perusahaan yang dikelola oleh keluarga Ludy yang bergerak di bidang laminasi *Trading Particle Board*, *Medium Density Fibreboard* (MDF), termasuk *decorative*-nya yang dipersiapkan dengan profesional dengan didukung tenaga-tenaga ahli yang mampu menghasilkan kualitas yang terbaik. Produk-produk yang dilaminasi oleh PT Timur Jaya Panel ini dapat digunakan sebagai bahan dasar untuk membuat *furniture*, seperti lemari, meja, rak, dan lain-lain. PT Timur Jaya sudah memasok produk-produknya ke beberapa perusahaan *furniture* yang memiliki *brand* ternama antara lain *Olimpic* dan *Activ*. Untuk kenyamanan perusahaan yang dipasoknya, PT Timur Jaya Panel telah

menyediakan 7 unit *truck* untuk mengirim produknya ke pelanggan dan telah melayani hingga Jawa Barat dan Jakarta.

Produk pengganti untuk bahan dasar *furniture* sedang berkembang, seperti kayu, tripleks, dan lain-lain. Sentra-industri mebel dan kerajinan di Jawa sedang berkembang pesat terutama di wilayah Jawa Tengah. Industri permebelan dan kerajinan ini didominasi oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan sistem *home industry* yang bekerja sama dengan industri-industri besar (*Road Map Revitalisasi Industri Kehutanan Indonesia*, 2007).

Dari pengamatan awal yang dilakukan, perusahaan ini kurang dalam media promosi, karena sebagian kegiatan pemasaran dilakukan oleh direktur utama. Tidak adanya divisi personalia juga menyebabkan direktur utama tidak dapat fokus untuk memantau kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk membantu PT Timur Jaya Panel dalam merencanakan strategi pengembangan bisnis yang tepat, sehingga perusahaan dapat berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Peneliti menentukan aspek-aspek internal dengan menggunakan teori dari Umar (2008), yaitu :

- a. Pemasaran
- b. Keuangan
- c. Produksi dan operasional
- d. Sumber daya manusia

Aspek eksternal dianalisis menggunakan *Porter's Five Forces* :

- a. Rivalitas antar perusahaan yang bersaing
- b. Potensi masuknya kompetitor baru
- c. Potensi berkembangnya produk substitusi
- d. Daya tawar menawar pemasok
- e. Daya tawar menawar pembeli

Analisis SWOT adalah kegiatan untuk mengelompokkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari sebuah

perusahaan yang didapat dari analisa lingkungan internal dan eksternal. (Kotler, 2003).

Terdapat 3 strategi pengembangan bisnis menurut Thompson, Strickland, dan Gamble (2005), yaitu :

- a. *Low-cost Provider Strategy*, dimana organisasi mendasarkan keunggulan kompetitifnya melalui harga yang lebih rendah dibandingkan kompetitor lain.
- b. *Differentiation Strategy*, inti dari strategi diferensiasi ini adalah menjadi unik sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi customer.
- c. *Best-cost Provider Strategy*, strategi ini memiliki tujuan memberikan nilai lebih pada konsumen yaitu *more value for the money*, artinya konsumen mau membayar lebih karena menginginkan nilai lebih atau manfaat produk.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2014, p. 4), metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Penentuan informan dalam penelitian ditentukan dengan menggunakan metode *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2015, p.300) *snowball sampling* ialah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar.

Untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian, peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2015, p.319) wawancara semi terstruktur sudah termasuk dalam kategori *in-depth* interview, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara,

peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Menurut Moleong (2014, p.247), proses analisis data adalah sebagai berikut :

1. Menelaah data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Reduksi data, yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya.
3. Menyusun abstraksi ke dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan. Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.
4. Pemeriksaan keabsahan data.

Untuk menguji keabsahan data dari penelitian ini, maka digunakan metode triangulasi. Menurut William Wiersma (dalam Sugiyono, 2015, p.372) triangulasi diartikan sebagai pemeriksaan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Aspek Internal

##### A. Pemasaran

Berdasarkan informasi yang diperoleh, aktivitas pemasaran perusahaan bergantung penuh pada instruksi direktur utama mulai dari penentuan harga produk dengan mempertimbangkan harga pokok produksi dan harga pokok penjualan serta berapa banyak *profit* yang akan diambil perusahaan ditentukan oleh direktur, mengenalkan barang kepada calon pembeli baru dengan cara mengajak calon pembeli itu ke bagian produksi untuk melihat bagaimana proses laminasi yang dilakukan oleh perusahaan, menerima pesanan dari pelanggan, dan menemui konsumen yang akan melakukan pembelian.

Menurut teori yang dikemukakan oleh David (2011), analisis konsumen merupakan pengamatan dan evaluasi kebutuhan, hasrat, dan keinginan konsumen yang melibatkan pengadaan *survey*, analisa informasi konsumen, mengevaluasi strategi posisi pasar, mengembangkan profil konsumen, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optimal. Perusahaan ini melakukan analisis konsumen dengan melihat *record* dari pesanan yang dilakukan oleh konsumen. Tindakan ini sesuai dengan teori David yaitu dengan melihat *record* dari pesanan konsumen, dari jumlah pesanan, perusahaan dapat mengetahui keinginan konsumen seperti apa, serta dari situ perusahaan juga dapat menentukan strategi segmentasi pasar secara optimal. Namun, kegiatan perusahaan dalam menganalisis konsumen hanya dengan melalui *record* dan perilaku konsumen tidak cukup untuk menganalisis konsumen secara komplit. Perusahaan juga perlu untuk mengetahui profil konsumen dan mengembangkannya, guna mendapatkan karakteristik demografis dari konsumen. Selain mengembangkan profil konsumen, perusahaan juga belum mengadakan *survey* konsumen, menganalisa informasi dari konsumen, mengevaluasi strategi posisi pasar, dan menentukan segmentasi pasar secara optimal.

##### B. Keuangan

Adanya faktor-faktor seperti terlambatnya pembayaran piutang, pemeriksaan keuangan, alur pengelolaan keuangan, dan penagihan dapat mempengaruhi keputusan finansial yang dibuat oleh perusahaan. Kendala utama yang dihadapi divisi keuangan adalah terlambatnya pembayaran tagihan oleh konsumen. Hal ini berpengaruh pada proses kelancaran arus kas perusahaan, kas yang seharusnya dapat dialokasikan untuk kegiatan divisi lain akan terhambat. Kerugian yang dialami perusahaan, walaupun terhitung tidak besar, seringkali berasal dari kerusakan barang. Kerusakan barang yang dialami perusahaan dapat diakibatkan oleh karyawan bagian produksi yang lalai dalam proses laminasi yang dilakukan.

##### C. Produksi dan Operasional

Berdasarkan analisis yang dilakukan, dalam proses produksi dalam perusahaan ini, kepala *staff* produksi sudah melakukan tugasnya dengan baik namun belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari masih adanya barang retur / *reject* dari konsumen. Disini dapat dilihat bahwa proses *Quality Control* dalam perusahaan belum berjalan dengan baik sehingga mengakibatkan barang *reject*. Hal ini tidak dapat diremehkan karena faktor produksi merupakan salah satu faktor kunci agar perusahaan dapat berkembang dengan baik ke depannya.

#### D. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan analisis yang dilakukan, perusahaan telah memberi pembekalan dan pelatihan bagi karyawannya melalui konsultan yang diundang secara khusus ke perusahaan bertujuan untuk memotivasi dan memberi karyawan pengetahuan yang lebih dalam lagi mengenai pekerjaan yang telah mereka. Tindakan ini sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Umar, bertujuan untuk memperbaiki penguasaan pada teknik pelaksanaan kerja.

Proses seleksi calon karyawan dilakukan oleh direktur utama. Langkah pertama yaitu dengan memeriksa CV, melihat apakah pelamar tersebut sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan atau tidak, lalu jika kriteria dirasa sudah memenuhi sesuai dengan yang dibutuhkan, maka direktur utama akan mewawancarai calon pekerja sebanyak 2 hingga 3 kali sebelum diterima sebagai karyawan. Sesuai dengan teori yang dikemukakan Umar, proses seleksi calon karyawan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Wawancara dilakukan sebanyak 2 hingga 3 kali bertujuan agar menjamin calon karyawan tersebut sudah tepat bagi kebutuhan perusahaan.

### Analisis Aspek Eksternal

#### A. Rivalitas antar Perusahaan yang Bersaing

Menurut David (2011), rivalitas dengan perusahaan pesaing merupakan salah satu faktor terpenting, karena pada saat perusahaan melakukan pergerakan/perubahan pada strategi yang digunakan, pasti akan diikuti oleh pesaing yang lain. Dalam hal ini, peneliti sudah melihat adanya tindakan dari perusahaan untuk mengatasi pesaing yaitu dengan meningkatkan kualitas layanan dan pengiriman dengan harga yang sesuai.

#### B. Ancaman Masuknya Kompetitor Baru

Menurut teori yang dikemukakan oleh David (2011), hambatan untuk masuk ke dalam industri dapat mencakup kebutuhan untuk mendapatkan skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses ke bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak diinginkan, serangan balik oleh perusahaan lain, dan saturasi potensi pasar. Dari hasil wawancara,

pemilik perusahaan menyatakan bahwa modal yang dibutuhkan oleh perusahaan baru ialah tergantung dari kapasitas perusahaan yang ditentukan, namun menurut analisa peneliti, modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha ini cukup besar karena membutuhkan tempat yang digunakan sebagai gudang lebih besar dari perkiraan, harga mesin untuk laminasi juga membutuhkan biaya yang besar pula.

#### C. Ancaman Berkembangnya Produk Substitusi

Menurut analisa peneliti, *furniture* yang terbuat dari kayu jati dan plastik masih dapat dikatakan sebagai produk substitusi karena memiliki fungsi yang sama dengan *particle board* dan *Medium Density Fibre*. Walaupun terbuat dari bahan yang berbeda, tetapi fungsi dari 2 bahan tersebut pada dasarnya sama. David mencontohkan produsen pembuat wadah plastik berkompetisi dengan produsen yang membuat wadah dari bahan kaca, kertas karton, dan kaleng aluminium karena fungsi dari tempat yang berbahan kaca, kertas karton dan aluminium sama dengan yang terbuat dari wadah plastik.

#### D. Daya Tawar Menawar Pemasok

Dari analisis yang dilakukan, perusahaan telah menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan pemasok, tidak hanya satu pemasok namun perusahaan juga dapat menjaga hubungan kerjasama mereka ke beberapa pemasok baik lokal maupun luar negeri. Menurut David (2011), jika perusahaan sudah menjalin hubungan kemitraan yang baik maka perusahaan dapat mendapatkan berbagai keuntungan, yaitu (1) mengurangi biaya persediaan dan logistik (misalnya, melalui pengiriman tepat waktu); (2) mempercepat ketersediaan komponen generasi selanjutnya; (3) meningkatkan kualitas onderdil dan komponen yang dipasok serta mengurangi tingkat kecacatannya; dan (4) menekan pengeluaran baik bagi diri mereka sendiri maupun pemasok mereka. Jadi dengan menjalin kerjasama dan hubungan yang baik, perusahaan sudah mendapat manfaat positif dari dampak kerjasama hubungan tersebut.

Daya tawar menawar pemasok perusahaan rendah karena perusahaan memiliki banyak pemasok sehingga perusahaan dapat memilih pemasok mana yang menawarkan harga yang paling bersaing dengan kualitas yang sesuai dengan standar.

#### E. Daya Tawar Menawar Pembeli

Daya tawar menawar pembeli dikatakan tinggi apabila pembeli dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing, jika pembeli menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual., jika penjual menghadapi masalah

menurunnya permintaan konsumen, jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual, jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk. Dalam PT Timur Jaya Panel, pembeli menduduki tempat yang sangat penting karena jika tidak ada *pesanan* dari pembeli, maka kegiatan produksi dari perusahaan juga akan berhenti, hal ini dikarenakan sistem *pre order* yang baru memproduksi saat ada *pesanan* dari pembeli. Jika tidak ada pesanan maka pemasukanpun juga akan berkurang.

### Analisis SWOT

Berdasarkan analisa aspek internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT Timur Jaya Panel.

#### A. Kekuatan (Strengths)

1. Adanya pembekalan dan pelatihan bagi karyawan. Aktivitas perusahaan ini akan meningkatkan motivasi dan kemampuan karyawan dan akan berdampak positif pada kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan.
2. Skala produksinya tergolong besar yaitu mencapai 4000 *pieces* perhari untuk laminasi 1 sisi dan 3000 *pieces* perhari untuk laminasi 2 sisi.
3. Tingkat *turnover* karyawan rendah. Rendahnya tingkat *turnover* karyawan menyebabkan produktivitas karyawan tidak terganggu.
4. Riset pasar dilakukan secara fleksibel. Riset pasar dilakukan sesuai dengan kondisi dan situasi pasar sehingga perusahaan dapat mengetahui keinginan pasar seperti apa.
5. Sudah menggunakan mesin untuk aktivitas produksi, sehingga produktivitas perusahaan meningkat dan stabil.

#### B. Kelemahan (Weaknesses)

1. Belum ada divisi personalia sehingga direktur yang seharusnya berfokus melihat gambaran perusahaan secara keseluruhan terganggu dengan

adanya tugas-tugas yang seharusnya dapat didelegasikan ke bawahan.

2. Masih adanya produk yang diretur/produk *reject* meskipun perusahaan sudah mengontrol kualitas barang sebelum dikirim ke konsumen.
3. Terlambatnya pembayaran tagihan oleh beberapa konsumen sehingga menyebabkan terhambatnya arus pemasukan keuangan padahal perusahaan harus tetap mengeluarkan biaya-biaya rutin sehingga *cash outflow* lebih besar dibandingkan *cash inflow*.
4. Minimnya media untuk mempromosikan produk dari perusahaan sehingga menyebabkan sedikitnya informasi calon pembeli mengenai produk perusahaan.

#### C. Peluang (Opportunities)

1. Rendahnya daya tawar menawar pemasok bagi perusahaan karena banyaknya pemasok yang menawarkan produknya kepada perusahaan sehingga dapat membuat perusahaan mempengaruhi harga dan membuat pemasok memberikan harga yang kompetitif.
2. Tingkat loyalitas konsumen tinggi terhadap perusahaan dikarenakan layanan yang baik dengan harga yang terjangkau.
3. Jumlah pemasok lebih dari 1. Perusahaan yang memiliki pemasok yang banyak akan berdampak positif dimana perusahaan dapat memilih pemasok yang memiliki kualitas baik dengan harga yang murah sehingga perusahaan dapat menekan biaya produksinya.

#### D. Ancaman (Threats)

1. Daya tawar menawar pembeli tinggi, dimana pembeli dapat mempengaruhi kegiatan produksi dan *switching cost* tidak besar.
2. Adanya ancaman dari produk substitusi, dimana kayu jati dan tripleks dapat menjadi alternatif bahan baku untuk pembuatan *furniture*.
3. Pesaing menetapkan harga yang lebih murah untuk produk yang sama.

### Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Melalui matriks ini, peneliti membantu

memberikan beberapa strategi alternatif pada PT Timur Jaya Panel.

Beberapa alternatif strategi pengembangan bisnis dari matriks SWOT, yaitu :

1. Strategi S-O (kekuatan-peluang)

- a. Meningkatkan kualitas bahan baku tanpa menambah biaya produksi. Strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan karena rendahnya daya tawar menawar pemasok sehingga perusahaan dapat memperoleh bahan baku dengan kualitas yang baik dengan harga yang murah dari pemasok.
- b. Memperluas pangsa pasar. Strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan karena skala produksi dan modal yang dibutuhkan untuk masuk bisnis ini tergolong besar sehingga perusahaan dapat menawarkan produknya ke pabrik-pabrik *furniture* yang berada di luar provinsi.

2. Strategi W-O (kelemahan-peluang)

- a. Memberi bonus/diskon kepada konsumen yang membayar sebelum jatuh tempo sehingga konsumen tidak menunda-nunda pembayaran.
- b. Mendorong perusahaan untuk memilih dan menyeleksi pemasok mana yang menawarkan harga yang kompetitif dengan kualitas yang baik sehingga dapat menekan biaya produksi dan tetap menjaga kualitas.
- c. Mencari pelanggan baru untuk menambah pemasukan perusahaan dengan cara memperkenalkan dan memberi sampel produk perusahaan ke perusahaan-perusahaan penghasil *furniture* baik yang kecil maupun besar yang belum mengenal produk dari PT Timur Jaya Panel.

3. Strategi S-T (kekuatan-ancaman)

- a. Mendorong perusahaan untuk menyeleksi bahan baku yang termurah dari pemasok untuk mengurangi biaya produksi. Untuk mengatasi daya tawar menawar pembeli yang tinggi, perusahaan harus dapat menganalisis pemasok mana yang dapat memberikan harga yang termurah dan menguntungkan perusahaan sehingga meskipun

menjual produk dengan harga yang hampir sama dengan pesaing, tetapi perusahaan tetap mengambil keuntungan yang cukup untuk mendukung kegiatan operasional.

- b. Meningkatkan spesifikasi mesin laminasi untuk mengatasi produk subsitusi dan meminimalkan jumlah produk retur dari konsumen.

4. Strategi W-T (kelemahan-ancaman)

- a. Mendorong perusahaan untuk memberi promosi menarik seperti bonus bagi pelanggan, dan lain lain. Untuk memperbaiki kelemahan dan menghindari ancaman, maka sebaiknya perusahaan memberikan promosi yang mampu menambah kepuasan konsumen, meskipun masih adanya retur barang dan barang yang cacat, karena dalam proses laminasi yang memiliki kapasitas besar pasti tidak dapat dihindari terjadinya cacat produk.
- b. Sesegera mungkin membuat laminasi dari bahan baru yang lebih tahan lama dan berkualitas. Untuk meminimalkan dan menghindari ancaman, perusahaan yang telah merencanakan untuk melaminasi dengan bahan yang baru, sebaiknya sesegera mungkin membuat *prototype*-nya karena menurut narasumber belum ada yang melaminasi dari bahan *film face*.

### Strategi Pengembangan Bisnis

Dari analisis internal dan eksternal yang menggunakan matriks SWOT menghasilkan alternatif strategi pengembangan usaha pada PT Timur Jaya Panel. Berdasarkan strategi S-O, perusahaan saat ini sudah mulai mengembangkan strategi tersebut. Sedangkan dengan strategi S-T, W-O, dan W-T, perusahaan dapat menerapkan strategi alternatif tersebut dengan mengandalkan kekuatan dan peluang perusahaan, yaitu strategi *best-cost provider strategy*. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki layanan yang baik sehingga konsumen puas dan perusahaan mematok harga sesuai dengan kualitas yang diberikan.

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha memberikan layanan dan pengiriman yang tepat waktu bagi konsumen, dengan harga yang biasanya lebih tinggi daripada pesaingnya tetapi memberikan *value* lebih bagi konsumennya. Perusahaan dapat menggunakan *best-cost strategy* karena memiliki

keunggulan dibidang layanan yang baik sehingga konsumen puas dan loyal terhadap produk perusahaan. Harga yang ditetapkan oleh perusahaan juga kompetitif walaupun ada pesaing yang menetapkan harga dibawah harga dari PT Timur Jaya Panel.

Strategi alternatif lainnya ialah penetrasi pasar, yang merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Dalam strategi ini, perusahaan menambahkan biaya untuk iklan dan media promosi produknya seperti iklan melalui internet (membuat *website* khusus untuk memperkenalkan produk yang dihasilkan PT Timur Jaya Panel), memberikan sampel produk jadi kepada calon konsumen baru dengan tujuan supaya calon konsumen baru mengenal produk dan kualitas yang dihasilkan.

### Implikasi Manajerial

Dengan strategi pengembangan yang tepat dan sesuai, perusahaan dapat berkembang ke arah yang benar. Perusahaan dapat melakukan pembenahan struktur organisasi yaitu dengan mengadakan divisi personalia sehingga kinerja direktur utama dapat fokus dalam memantau operasional keseluruhan. Dalam bidang keuangan, perusahaan dapat mengatasi kendala yang selama ini mengganggu keputusan finansial. Analisis konsumen perusahaan yang selama ini belum maksimal, dapat dimaksimalkan oleh perusahaan dengan melakukan survei, menganalisa informasi konsumen, mengembangkan profil konsumen, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optimal.

Perusahaan dapat lebih waspada dengan berkembangnya produk substitusi seperti kayu dan plastik. Dalam hal untuk mengurangi resiko terlambatnya pembayaran oleh konsumen, perusahaan dapat memberikan diskon ataupun bonus bagi konsumen yang melakukan pembayaran sebelum jatuh tempo. Perusahaan meluncurkan produk baru yang belum ada di pasar agar bersaing dengan produk substitusi.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

#### 1. Kondisi Internal PT Timur Jaya Panel

##### a. Pemasaran

Dalam kegiatan pemasaran ditangani secara langsung oleh direktur utama. Metode pemasaran PT Timur Jaya Panel adalah dengan cara mengundang calon pembeli untuk melihat proses laminasi. Pendistribusian barang perusahaan menggunakan media *truck* untuk pengiriman ke daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah, sedangkan untuk pengiriman ke daerah Jawa Barat dan Jakarta menggunakan jasa ekspedisi.

##### b. Keuangan

Dalam keuangan, pemeriksaan dilakukan ketika ada *Billyet Giro* yang akan jatuh tempo. *Billyet Giro* tersebut diserahkan kepada karyawan bagian keuangan untuk dicairkan. Kendala yang dihadapi oleh departemen keuangan ialah terlambatnya pembayaran oleh konsumen sehingga arus kas perusahaan terhambat.

##### c. Produksi dan Operasi

Kapasitas produksi di perusahaan belum terpenuhi secara maksimal. Kapasitas produksi maksimal dalam sehari kerja ialah 3000 *pieces* untuk laminasi dua sisi dan 4000 *pieces* untuk laminasi satu sisi. Proses *Quality Control* belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari masih adanya produk retur dari konsumen.

##### d. Sumber Daya Manusia

Perusahaan belum memiliki divisi sumber daya manusia sehingga semua kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia dilakukan sendiri oleh direktur utama. Seleksi terhadap calon karyawan meliputi wawancara sejumlah 2 hingga 3 kali dengan acuan untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

#### 2. Kondisi Eksternal PT Timur Jaya Panel

a. Aspek Rivalitas antar Perusahaan yang Bersaing  
Pesaing utama dari perusahaan ini adalah sesama distributor *Particle Board* dan *Medium Density Fibre* yang memiliki kapasitas produksi yang sepadan. Dalam mengatasi persaingan yang ada, perusahaan mengedepankan layanan dan kualitas yang baik untuk konsumennya.

- b. Aspek Ancaman Masuknya Kompetitor Baru  
Pendatang baru cenderung sulit untuk masuk ke dalam usaha laminasi ini, karena memerlukan modal yang besar. Penggunaan mesin meningkatkan hasil produksi. Sudah ada usaha-usaha kecil di bidang yang sama namun belum mengancam posisi PT Timur Jaya Panel.
  - c. Aspek Potensi Berkembangnya Produk Substitusi  
Untuk saat ini belum ada produk/bahan yang dapat menggantikan fungsi dari *Particle Board/Medium Density Fibre*. Namun ada bahan yang fungsinya sama, yaitu kayu dan plastik.
  - d. Aspek Daya Tawar Menawar Pemasok  
Perusahaan memiliki kontrak khusus dengan pemasok sehingga barang yang ditawarkan pemasok dapat dibeli perusahaan dengan harga lebih murah dibandingkan dengan perusahaan lain.
  - e. Aspek Daya Tawar Menawar Pembeli  
Perusahaan memiliki sejumlah konsumen yang loyal terhadap produk perusahaan. Alasan konsumen setia kepada produk perusahaan adalah pelayanan yang diberikan memuaskan dan pengiriman barang tepat waktu.
3. Analisis SWOT  
Berdasarkan analisis internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada PT Timur Jaya Panel :
- a. Kekuatan (*strengths*)
    - a) Adanya pembekalan dan pelatihan bagi karyawan.
    - b) Skala produksinya tergolong besar yaitu mencapai 4000 *pieces* perhari untuk laminasi 1 sisi dan 3000 *pieces* perhari untuk laminasi 2 sisi.
    - c) Tingkat *turnover* karyawan rendah.
    - d) Riset pasar dilakukan secara fleksibel.
  - e) Jumlah pemasok lebih dari 1 sehingga memiliki banyak pilihan
  - f) Sudah menggunakan mesin untuk aktivitas laminasi
  - b. Kelemahan (*weaknesses*)
    - a) Belum ada divisi personalia.
    - b) Masih adanya produk yang diretur/produk *reject*.
    - c) Terlambatnya penagihan piutang pada konsumen sehingga arus kas perusahaan terganggu.
    - d) Minimnya media untuk mempromosikan produk dari perusahaan.
  - c. Peluang (*opportunities*)
    - a) Daya tawar menawar pemasok rendah
    - b) Modal untuk masuk usaha ini besar sehingga dapat menjadi hambatan bagi pendatang baru.
    - c) Konsumen loyal
  - d. Ancaman (*threats*)
    - a) Daya tawar menawar pembeli tinggi, karena *switching cost* tidak besar
    - b) Adanya produk substitusi yang memiliki fungsi yang sama
4. Strategi Pengembangan Bisnis pada PT Timur Jaya Panel.
- Berdasarkan keunggulan dan peluang perusahaan, maka strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah *best-cost provider strategy*, dimana strategi ini berasal dari keunggulan yang dimiliki oleh PT Timur Jaya Panel yaitu memiliki layanan yang baik sehingga konsumen puas serta memiliki harga yang kompetitif dengan pesaing.
- Alternatif Strategi lainnya adalah strategi penetrasi pasar, dimana perusahaan menambahkan biaya untuk iklan dan media promosi produknya seperti iklan melalui internet, memberikan sampel produk kepada calon konsumen baru dengan tujuan supaya mengenal produk dan kualitas yang dihasilkan.
- Saran**



Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti memberikan beberapa masukan dan saran yang berguna bagi pihak PT Timur Jaya Panel agar dapat lebih maju dalam pengelolaan perusahaan.

- a) Saran yang dapat diberikan oleh peneliti antara lain : Mengadakan divisi personalia pada perusahaan agar direktur utama dapat fokus memantau operasional perusahaan secara keseluruhan.
- b) Perusahaan terus mengontrol kualitas laminasi guna meminimalkan produk cacat.
- c) Memberi sanksi bagi konsumen yang terlambat melakukan pembayaran untuk mengurangi resiko keterlambatan pembayaran oleh konsumen.
- d) Sesegera mungkin meluncurkan produk laminasi baru (*film face*) agar dapat bersaing dengan produk substitusi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. (2013). Metode Penelitian. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- David, F.R. (2011). Strategic Management : Concept and Cases (13<sup>th</sup> Ed.). USA : Pearson
- Industri Mebel Tumbuh 7 Persen. Retrieved September 10, 2015 from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/5799/Industri-Mebel-Tumbuh-7-Persen>
- Kemenko Perekonomian Mendukung Tumbuhnya Industri Mebel di Indonesia. Retrieved September 10, 2015 from <http://www.ekon.go.id/>
- Moleong, Lexy.J. (2014). Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce, John A., Robinson, Richard B. (2005). Strategic management : formulation, implementation, control (9th ed.). Boston : McGraw-Hill.
- Rangkuti, F. (2015). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung : CV.Afabeta.
- Thompson, A.A., Jr., Strickland, J.A., III., Gamble, J.E. (2005). Crafting and Executing Strategy (14<sup>th</sup> ed). Boston : McGraw-Hill.
- Umar, Husein. (2008). Strategic Management in Action. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Untung, Budi. (2012). Hukum dan Etika Bisnis. Penerbit CV Andi Offset : Yogyakarta.
- Wheelen, Thomas L., David Hunger. (2003). Manajemen strategis. (Julianto Agung, Trans.). Yogyakarta: CV. Andi Offset.